

**PERCEPCION DE LA DIRECCION EN EMPRESAS PYME DE  
CUNDINAMARCA SOBRE LAS BARRERAS EN LAS EXPORTACIONES HACIA  
LOS ESTADOS UNIDOS COMO UN FACTOR DEL DESEMPEÑO  
EXPORTADOR: A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO**

**KAREN LORENA BALLEEN SANABRIA  
CAMILO ALBERTO RODERO GALLEGO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTA D.C.**

**2015**

**PERCEPCION DE LA DIRECCION EN EMPRESAS PYME DE  
CUNDINAMARCA SOBRE LAS BARRERAS EN LAS EXPORTACIONES HACIA  
LOS ESTADOS UNIDOS COMO UN FACTOR DEL DESEMPEÑO  
EXPORTADOR: A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO**

**Elaborado por:**

**KAREN LORENA BALLEEN SANABRIA  
CAMILO ALBERTO RODERO GALLEGO**

**Trabajo de Grado**

**TITULO AL QUE SE ASPIRA:**

**Profesional en Negocios Internacionales**

**Director: Fernando Cárdenas García**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTA D.C.**

**2015**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios,

*Por alimentar cada día a mi ser de bondad y ayudar a mi mente esclareciéndola de buenos pensamientos reflejados hacia los demás.*

*A mi madre Elsa, por siempre confiar en mí, por las buenas enseñanzas que hicieron de mí una mejor persona, por ser la luz que me guió en este camino y por todo el apoyo que me brindo en cada momento de lucha sin dejarme desfallecer.*

*A mi familia y amigos de quienes he tenido la fortuna de recibir un apoyo leal, transparente y sincero.*

*A todos los seres maravillosos que me acompañaron y compartieron sus enseñanzas durante este camino para el crecimiento y apoyo de mis logros. Sobre todo a ti Camilo, por trabajar arduamente juntos para el logro de este objetivo.*

*A los empresarios que participaron, por su disposición para el desarrollo de este trabajo, a nuestro director Fernando C. por su colaboración constante para lograr este objetivo, sin su ayuda, esto no se habría podido realizar.*

*Karen Ballen.*

*No alcanzarían las palabras para agradecer a dios y a mi familia por el apoyo incondicional y la confianza que me han brindado, por el regalo de poder decidir lo que es mejor para mí y poder aprender de los errores.*

*Especialmente a mi padre, Fabio Alberto y a mi madre Consuelo cuyos consejos me han ayudado a ser un ser humano. A mi hermana Sandra, cuyas cualidades personales me han motivado siempre a querer ser mejor y a formarme tanto en los aspectos personales como profesionales, a mis hermanas Pilar y Natalia que fueron una compañía invaluable por varios años.*

*A la facultad de Negocios internacionales, que me han aportado las bases para saber aprender y por aportar innumerables lecciones para mi formación profesional como Negociante internacional, gracias a el profesor Rene Pico que con su cátedra de Filosofía Política cultivó en mí una semilla de aprendizaje y en general al cuerpo de docentes de la universidad cuyo empeño, dedicación y compromiso han dejado grandes enseñanzas en mi vida.*

*Finalmente a Karen Lorena Ballén cuyas innumerables cualidades han sido una lección complementaria para mi persona, principalmente por demostrar ser una mujer dedicada trabajadora y disciplinada sin cuya apoyo este proyecto no hubiera sido posible.*

*Camilo Rodero.*

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	6
INTRODUCCION .....	8
PROBLEMA .....	9
Pregunta Problema.....	11
OBJETIVOS.....	11
General.....	11
Específicos.....	11
MARCO TEORICO .....	12
LITERATURA REVISADA DE LOS FACTORES Y DESEMPEÑO	
EXPORTADOR .....	14
LIMITANTES EN LA INVESTIGACION .....	18
METODOLOGIA .....	19
Estudio de caso.....	20
BARRERAS A LA EXPORTACION .....	21
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION .....	22
Selección de las empresas para la muestra .....	23
Diseño del cuestionario.....	24
RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	26
ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	27
SUGERENCIAS PARA MITIGAR LAS BARRERAS .....	36

CONCLUSIONES .....	38
BIBLIOGRAFIA .....	41
ANEXOS .....	46

### **Tablas**

Tabla 1: Dinámica del peso de las exportaciones hacia los Estados Unidos sobre las exportaciones totales (Exportaciones tradicionales y no tradicionales), periodo 2010 - 2014 .....	11
Tabla 2: Principales autores que resumen los factores del éxito exportador ....	15
Tabla 3: Tamaños de las empresas según Ley 905 del 2004 Artículo 2.....	23
Tabla 4: Criterios de selección para la muestra. ....	24
Tabla 5: Barreras a evaluar en el cuestionario .....	25
Tabla 6: Resultados de la encuesta sobre las barreras en las exportaciones hacia los Estados Unidos .....	26

### **Anexos**

Anexo 1: Factores que impactan el desempeño exportador según Zou y Stan (1998).....	46
Anexo 2: Determinantes del desempeño exportador según Navarro (2000).....	51

## RESUMEN

De acuerdo con la literatura revisada en este trabajo, se estudiaron varios factores significativos que impactaron cada sección de la empresa, sin embargo, teniendo en cuenta los impedimentos que se presentan en las empresas al exportar, decidimos estudiar las barreras, porque a pesar de ser un factor importante en la literatura, es aún más importante en la expansión de una empresa internacionalmente.

Por lo tanto, por medio de un estudio de caso analizaremos la percepción que tuvo la dirección en 10 empresas pequeñas y medianas (pymes) de Cundinamarca, sobre como las barreras afectaron el proceso exportador al momento de exportar hacia los Estados Unidos, por esta razón, se estudiaron 10 empresas además de ser escogidas por su tamaño también se hizo por el sector, dentro de los cuales están: químico, confección de calzado, textil, floricultor, hortofrutícola, piscícola, industrial y de curtiembres, y nivel de exportador de las ventas obtenidas del año 2014 hacia este destino.

Existe una gran importancia en la percepción de la dirección sobre las barreras porque de allí puede estar ligado su desempeño exportador, por eso es importante conocer las diferentes apreciaciones que las empresas le dan a cada uno de los impedimentos cuestionados, para desarrollar estrategias e implementarlas en pro de sus exportaciones.

**Palabras clave:** Desempeño exportador, barreras, apreciación, impedimentos, estrategias.

## ABSTRACT

According to the literature reviewed in this paper, several significant factors that impacted every section of the companies studied, however, given the obstacles that arise in the export business, we decided to study the barriers, because despite being an important factor in the literature is even more important in the expansion of an international company.

Therefore, by means of a case study there is an analysis of the perception that the direction in the small and medium enterprises (SMEs) of Cundinamarca had, on how barriers affected the process of exporting to the United States, for this reason, were studied 10 companies selected by its size and industry in order to have a diverse sample, including: chemical, manufacture of footwear, textiles, floriculture, horticulture, fish farming, industry and tanneries, and level of exporter of sales obtained from the year 2014 to this destination.

There is a great significance in the perception of direction over the barriers because its export performance can be linked from there, so it is important to know the different perceptions that companies give to each of the impugned impediments, in order to develop strategies and implement them for their exports.

**Keywords:** Export Performance, barriers, appreciation, impediments, strategies.

## INTRODUCCION

Los factores del desempeño exportador, son una línea de investigación que nace a partir del mayor interés de diversos investigadores a nivel mundial en identificar las áreas, recursos y características internas de las empresas que se asocian a un resultado exportador superior, a pesar de diversas limitaciones que caracterizan esta línea de investigación, se han logrado avances en la identificación de algunos de los aspectos fundamentales en las organizaciones que tienen mayor impacto sobre un nivel exportador superior, los cuales deberían ser considerados por empresas que inician un proyecto exportador o empresas que actualmente exportan, pero no tienen los resultados esperados.

En Colombia esta línea de investigación es limitada y la situación por la que pasan las exportaciones colombianas con destino los Estados Unidos, es desfavorable tanto para el sector minero energético del cual depende el país en un 33% y en ocasiones llega a superar el 40%, como para los sectores no tradicionales cuyo desempeño ha sido negativo, más sin embargo ha tenido un comportamiento más estable. Esta situación permite resaltar el importante rol de la diversificación de las exportaciones hacia este destino, abriendo la posibilidad al desarrollo de nuevos productos o líneas de negocio que permitan tomar mayor provecho de las importantes características que tiene este mercado como uno de los principales destinos de las exportaciones colombianas por su alto poder adquisitivo y gran tamaño del mercado.

Basados en las cifras de las exportaciones en los últimos 5 años se puede percibir algún tipo de impedimento a que las exportaciones hacia este destino aumenten, por lo cual se generan algunos interrogantes dado que posterior a la firma del TLC con este destino en el 2012, los resultados son totalmente opuestos a los esperados, por lo que podríamos preguntarnos si la firma del tratado realmente significa un motivo para que los empresarios consideren este un destino para sus exportaciones y comprometan recursos para lograr vender sus productos o si existen otras barreras que de alguna forma signifiquen un impedimento para las exportaciones.

En la literatura, una de las variables más importantes que influyen el desempeño exportador es el *compromiso de la dirección a exportar*, que consiste en la necesidad de tener gran motivación y convicción de que el resultado de vender internacionalmente, puede ser favorable para la empresa, para posteriormente comprometer recursos y así lograr un determinado objetivo en un mercado foráneo. Una gran cantidad de estudios, enfocan sus esfuerzos hacia los factores del buen desempeño exportador, sin considerar la parte opuesta, que serían las variables que influyen negativamente en este proceso como es el caso de las barreras a la exportación. Por lo cual serán tomadas en cuenta en este estudio y así conocer la situación en el caso de Colombia sobre cuales puedan ser impedimentos relevantes.

Las barreras a las exportaciones son una serie de variables poco estudiadas, debido a sus características cualitativas difíciles de medir, sin embargo en la literatura son un componente fundamental que influye en el compromiso exportador, siendo este último ampliamente aceptado como un predecesor de un desempeño exportador superior.

Así, en este documento por medio de un estudio de caso, se pretende tener una aproximación a cuales son las percepciones de las empresas PYME que exportan en la actualidad a los Estados Unidos sobre determinadas barreras que puedan resultar en un menor interés para considerar este destino como un mercado potencial para sus exportaciones.

## **PROBLEMA**

Dentro de los factores más importantes que intervienen en el desempeño exportador, se encuentra el compromiso de la dirección con las exportaciones, dicho comportamiento, está ligado en gran medida a determinadas variables que afectan en la percepción de la dirección sobre qué tan atractivo puede ser exportar a un mercado determinado, sin embargo, la mayoría de estudios previos se han enfocado en las variables que influyen positivamente, pero es más limitada la

información sobre el efecto claro que tienen las barreras sobre el resultado al vender internacionalmente.

Existe gran evidencia sobre como los factores del éxito exportador, tienen componentes cualitativos, que no son fáciles de medir por medio de métodos cuantitativos, sin embargo la mayoría de estudios emplean técnicas que buscan cuantificarlas. Tampoco es clara la forma adecuada de medir las barreras que pueda tener una organización al exportar, por lo cual sería interesante abordar esta investigación de una forma abierta, que permita conocer la posición de los encargados de las exportaciones en las empresas, sin dejar por fuera información importante que no puede ser analizada en los métodos cuantitativos mencionados anteriormente. Así para lograr un acercamiento acertado para evaluar la percepción de la dirección sobre como los diferentes tipos de barreras pueden impactar en el desempeño exportador, se puede evaluar por medio de un estudio de caso dichas características.

Particularmente los Estados Unidos es un mercado, importante para la economía colombiana, tanto para industrias minero energéticas como para otros sectores que podrían encontrar nichos de mercado con gran potencial dado su alto poder adquisitivo y tamaño. Sin embargo el crecimiento de las exportaciones los últimos años ha sido negativo, por lo cual es pertinente conocer si las empresas que actualmente exportan a este destino afrontan barreras que impiden el mejor desempeño en este destino, que además pueda ser un causante de la poca incursión de nuevos negocios en este mercado.

**Tabla 1: Dinámica del peso de las exportaciones hacia los Estados Unidos sobre las exportaciones totales (Exportaciones tradicionales y no tradicionales), periodo 2010 - 2014**

EXPORTACIONES TOTALES				EXPORTACIONES A LOS EEUU			
	A.	B	B/A	C	C/A	D	D/B
Año	Exportaciones totales	Participación de las no tradicionales	% No tradicional	Exportaciones a EEUU	Participación de EEUU en las ventas totales	Participación no tradicional en los EEUU	Sector no tradicional en EEUU sobre exportaciones no tradicionales COL
2010	39.713.336	14.345.632	36,12%	15.659.298	39,43%	4.377.824	30,52%
2011	56.914.939	16.662.422	29,28%	23.114.212	40,61%	4.981.211	29,89%
2012	60.125.166	17.969.877	29,89%	24.621.668	40,95%	6.674.003	37,14%
2013	58.823.661	17.088.589	29,05%	21.625.630	36,76%	5.808.984	33,99%
2014	54.795.324	15.944.674	29,10%	18.234.249	33,28%	5.762.000	36,14%

Construcción propia a partir de datos obtenidos del US Department of Commerce- Cifras expresada en miles de dólares

### **Pregunta Problema**

¿Cuál es la percepción de los directivos en las empresas PYME de Cundinamarca frente a las barreras en las exportaciones hacia los EEUU y qué papel juegan en el desempeño exportador?

## **OBJETIVOS**

### **General**

Identificar la percepción que tiene la dirección en empresas PYME de Cundinamarca que exportan a Estados Unidos sobre las barreras a la exportación y su papel en el desempeño exportador.

### **Específicos**

- Identificar el papel que juegan las barreras a las exportaciones en el desempeño exportador.
- Obtener de la literatura las barreras más importantes a la exportación y el rol que estas tienen sobre el desempeño exportador.
- Determinar cómo dichas variables son percibidas por la dirección de las empresas en las exportaciones hacia los Estados Unidos.

## MARCO TEORICO

La internacionalización de las empresas es un fenómeno multidimensional que puede darse en las áreas de suministros, producción o ventas en la empresa y ha motivado diversas investigaciones dada la importancia y coyuntura del fenómeno globalizador del consumo y la producción, que tomó gran relevancia desde inicios de los años 80 debido en parte a los avances en las telecomunicaciones, especialmente con la revolución del internet como un determinante clave en el desempeño empresarial y en la intensidad del comercio a escala global. La internacionalización de las empresas y la globalización han sido estudiadas inicialmente desde enfoques económicos, tratando de explicar por qué las empresas ingresan a operar en otro país, sin embargo un mayor interés en las características internas de las empresas (Resource Based View)<sup>1</sup>, llevó al desarrollo de diversas líneas de investigación soportadas en la administración, las finanzas y la psicología haciendo énfasis en los recursos, capacidades y características internas de las empresas como habilidades que les permitían vender internacionalmente. Estos fueron la base para el desarrollo de trabajos en los años siguientes sobre las condiciones, características y recursos más relevantes que se asocian a un buen resultado exportador.

Tanto académicos como empresarios, han estado motivados a especializarse en el estudio de la internacionalización por exportaciones dado el efecto positivo que estas tienen sobre el desempeño de la empresa, Ruigrok y Wagner (2003), así como sus consecuencias directas sobre el bienestar social y económico en el entorno de la misma, Kolska (2004); Ahmed et al, (2004); Montgomery (2005). Otro aspecto importante que motivó a investigar sobre esta área de la internacionalización, fue encontrar evidencias sobre los grados de relación que existe entre determinados recursos o características y el éxito o fracaso al vender internacionalmente. En la actualidad, la diversificación de exportaciones es un reto latente en economías en desarrollo, cuyos exportadores según algunos estudios, enfrentan numerosos problemas a la hora de mantener una ventaja que les

---

<sup>1</sup> Enfoque de investigación que estudia la internacionalización de las empresas, en donde prevalecen los factores internos, como la principal razón por la cual una empresa se internacionaliza.

permita tener un ritmo constante de ventas en el exterior Etemad (2004). Sin embargo esta línea de investigación se ha enfocado principalmente a países como Estados Unidos y los pertenecientes a la Unión Europea.

En Colombia existen pocos estudios en esta materia y al igual que en las investigaciones internacionales, es evidente un gran número de limitantes como: una extensa variedad de factores obtenidos a partir de los modelos elaborados por diferentes autores soportados en enfoques teóricos diferentes<sup>2</sup>, carencia de una metodología concreta para medir cada factor, cuya característica principal es la multidimensionalidad<sup>3</sup> y finalmente no establecieron una única forma de medir el éxito exportador, Katsikeas et al, (2000), el cual está sujeto a distintos criterios como el nivel de desarrollo internacional de la empresa<sup>4</sup>, Seyed (2012), las metas particulares de cada empresa en el extranjero<sup>5</sup>. La forma de medir el desempeño exportador es fundamental y debe ser adecuado a la disponibilidad de la información.

Actualmente es casi imposible poder establecer un único modelo capaz de superar todas estas limitaciones, debido principalmente a la dificultad que se ha presentado al obtener información de las empresas, como los índices de rentabilidad en un mercado determinado, por ser información sensible que no siempre están dispuestas a revelar, además por la complejidad que caracteriza a las decisiones administrativas y estratégicas de una empresa, que tienen en muchos casos componentes cualitativos en esencia y son difíciles de medir Zou y Stan (1998).

---

<sup>2</sup> P.ej: Cavusgil y Zou (1994); citados por Zou et al (1998), dan prioridad a la teoría de la Organización Industrial en la cual soportan la importancia exclusiva de la estrategia de marketing como respuesta a fenómenos externos, pero por otro lado reconocieron la importancia de algunos factores internos en el proceso exportador, lo cual es soportado por una línea teórica opuesta en donde priman los recursos y características internas sobre lo externo y no al contrario.

<sup>3</sup> En el caso de la multidimensionalidad, por ejemplo el tamaño de la empresa debe ser medido desde varias dimensiones: el número de empleados que posee, volumen de ventas anuales o activos totales con que cuenta.

<sup>4</sup> Para una empresa pequeña es más apropiado medir su desempeño exportador con base en sus ventas y el crecimiento de las mismas en el tiempo, sin embargo una empresa grande que vende distintos productos en varios mercados internacionales, encontrará más adecuado será medir su desempeño exportador en función de las utilidades obtenidas en el mercado a analizar.

<sup>5</sup> Una empresa que identifica un mercado particular como destino de sus exportaciones comerciales, puede establecer un segmento delimitado como sus clientes potenciales, si logra las metas esperadas en el destino, se puede considerar que ha tenido éxito. Por otro lado una empresa puede buscar vender a un nicho altamente rentable o buscar mercados de mayor tamaño que permitan un mayor volumen de ventas, en este caso ambas posiciones indicarían un buen desempeño exportador.

## LITERATURA REVISADA DE LOS FACTORES Y DESEMPEÑO EXPORTADOR

Con el fin de identificar de forma holística todos los posibles determinantes asociados a cada área estratégica de una empresa (*Marketing mix, planeación, orientación, logística internacional, barreras percibidas, recursos internos, entorno económico... etc.*), Gemunden, (1991) logro reunir hasta 700 variables resultado de sintetizar varios estudios empíricos, incluyendo sus correspondientes conclusiones sobre el tipo de efecto que tienen sobre el resultado exportador, sin embargo, este gran volumen de factores, imposibilitó su estudio de forma ordenada ya que existieron algunos duplicados haciendo referencia a una característica similar, apareciendo con distintos nombres en la literatura según cada autor, Zou y Stan (1998); Navarro (2000).

A pesar de la evidencia actual sobre las limitaciones anteriores y la falta de consenso respecto a la relación de algunos factores con un desempeño exportador determinado, se lograron importantes avances en el resumen, clasificación y reconocimiento del efecto potencial que tienen algunas áreas clave de las empresas sobre el resultado al competir internacionalmente, Cavusgil y Zou (1994); Zou y Stan (1998); Navarro (2000). En la actualidad existe gran acuerdo al reconocer la naturaleza multidimensional del desempeño exportador y cada factor que lo determina, Seyed (2012), así como una gran aceptación de que cada componente en la empresa, está en función tanto de características económicas como estratégicas, sin embargo aún existe una gran controversia respecto a la forma correcta para evaluarlos.

En general, autores como: Madsen (1987)\*; Aaby y Slater (1989)\*; Gemunden (1991); Chetty y Hamilton (1993)\*; Cavusgil y Zou (1994); Zou y Stan (1998)\*; Navarro (2000)\*; Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002)\*, Sousa (2004) y Sousa et al (2008), entre otros, dedicaron sus trabajos a la recopilación y análisis de aportes

empíricos utilizando la técnica del meta-análisis<sup>6</sup>, a lo largo de los años para presentar los factores con mayor relevancia estadística. Dentro de los que se destacan algunos (\*) por presentar de forma integral todas las posibles dimensiones de la empresa<sup>7</sup>, para así construir un panorama amplio e integral de las posibles variables que se pueden considerar a la hora de exportar.

El resumen de los trabajos de autores que se destacaron en este campo de estudio, se presenta en la *Tabla 1*:

**Tabla 2: Principales autores que resumen los factores del éxito exportador**

<i>Autor</i>	<i>Numero de estudios empíricos revisados</i>	<i>Periodo de revisión</i>	<i>Numero de factores establecidos</i>
Navarro, Losada, Ruzo y Barreiro (2006)	No uso meta-análisis <sup>8</sup>	1998-2002	10
Leonidou, Katsikeas y Samie (2002)	36	1964-1998	16
Navarro (2000)	69	1979-1999	24
Zou y Stan (1998)	50	1987-1997	33
Chetty y Hamilton (1993)	111	1978-1991	17
Aaby y Slater (1989)	55	1967-1988	17
Madsen (1987)	17	1964-1984	20

Fuente: Construcción propia a partir de los documentos "Marketing Strategy Determinants of Export performance: a meta análisis review", Leonidou et al...(2002); "Modelización de la performance exportadora: Aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas", Navarro (2000); "Determinants of export performance", Zou y Stan (1998), "Management influences on export performance: A review of empirical literatura", Aaby y Slater (1989); "Empirical Export Performance studies: a review of conceptualizations and findings", Madsen (1987).

Zou y Stan (1998), proponen en 33 variables (ver anexo 1), todos los posibles factores que pueden llegar a afectar el proceso exportador, a partir de la recopilación de investigaciones previas de carácter empírico, resumiendo y clasificando las variables utilizando el meta análisis como método, para finalmente estructurarlas en internas controlables (sujetas a las decisiones directivas),

<sup>6</sup> Técnica estadística, que busca agrupar o resumir distintos factores relacionados a un tema en particular que poseen características similares para integrar en una sola definición varios de estos, sin embargo el utilizado en algunos casos es una técnica con enfoque narrativo en donde se expone el número de trabajos que tratan un tema específico y las conclusiones relevantes a este.

<sup>7</sup> Las dimensiones de la empresa hace referencia a las diferentes áreas o componentes que hacen parte de las mismas y que se involucran en la operación de una empresa tanto en aspecto internos como externos, por ejemplo áreas comerciales, financieras, administrativas o normativas.

<sup>8</sup> Navarro realiza un análisis analítico-descriptivo, a partir del cual propone una agrupación consolidada de factores a partir de hallazgos previos en la literatura.

internas no controlables (imposibles de controlar en el corto plazo) y externas; en donde las internas en general son las que mayor soporte estadístico tienen, como determinantes de un exportador superior, sin embargo resaltan la necesidad de desarrollar nuevos trabajos para cubrir grandes brechas de información respecto a las demás variables (anexo 1), argumentando además, sobre la falta de claridad en trabajos previos acerca del significado éxito *exportador*. Este es un trabajo integrador, que debería considerarse como la base de estudio en la investigación sobre el desempeño exportador, dada su metodología y recomendaciones para posteriores trabajos.

Posteriormente Navarro (2000), replantea la configuración de los factores del desempeño exportador basándose en nuevos soportes empíricos obtenidos de 69 estudios; al igual que Zou y Stan (1998), trabajó la técnica de meta-análisis, con el fin de resumir los hallazgos de investigaciones empíricas contemporáneas, exponiendo 24 factores como determinantes del desempeño exportador, de los cuales 16 tienen un soporte estadístico significativo (ver tabla 2), 10 pertenecen al grupo de variables internas controlables de la empresa, 4 al grupo interno no controlable y 2 grupos relevantes al entorno externo de la empresa (Anexo 2).

Adicionalmente respecto a los factores: *Adaptación de la comunicación, método para determinar el precio, adaptación de los canales de distribución, características generales de la empresa, nivel de estabilidad del sector, nivel de competitividad y estrategia de concentración versus diversificación de mercados*, plantea que carecen de soporte estadístico y propone la necesidad desarrollar investigaciones en estas áreas.

Partiendo de los anteriores avances y limitaciones de la información en algunos factores, Leonidou et al, (2002), obtiene evidencia suficiente para comprobar el efecto de algunos aspectos anteriormente inconclusos, como:

- *La estrategia de expansión:* En función del número de mercados a los que accede una empresa, es importante debido a que según las características de la empresa, mercado y tipo de producto que se exporta, se deberá escoger un número estratégico de mercados para posicionarlo en busca de un resultado óptimo.
- *La adaptación del producto:* En todas sus dimensiones tienen un efecto positivo excepto el envase y etiquetado, dado que la adaptación del producto va dirigida a satisfacer de una forma más apropiada las necesidades del consumidor foráneo.
- *El precio:* Proponen que la fijación de precios está sujeta a la competencia, la demanda, la posibilidad de adjudicar créditos a clientes en el extranjero, el precio del mercado internacional y la estrategia de la empresa para entrar a un determinado mercado.
- *La distribución:* El uso de oficinas o representantes de venta en el exterior, permite tener un mayor control sobre la información e identificación de oportunidades, traducándose en mayores ventas; la venta directa permite tener un aprendizaje organizacional mayor; el apoyo a los distribuidores, en busca de una relación más estrecha que permiten el desarrollo de ventajas competitivas; la publicidad utilizada; tipo de financiación, ya que las empresas que financian sus actividades con recursos propios presentaran mayores rendimientos en las utilidades; la entrega de productos en tiempos determinados y la selección de canales de distribución apropiados en torno al mercado, están asociados a un superior desempeño exportador.
- *La comunicación:* El desempeño está sujeto a la publicidad y la promoción de las ventas, utilización de venta personal, al grado de participación de ferias internacionales y la adaptación de las estrategias de comunicación a los diferentes mercados extranjeros. La promoción directa de productos por la empresa, permite posicionar sus propias marcas permitiendo un desempeño superior en el largo plazo.

Basados en los anteriores avances de la literatura, Navarro et al, (2006), realiza un análisis descriptivo integrador, en donde consistente con los previos trabajos, destaca los factores internos controlables como los más analizados por diferentes autores, como determinantes claros del buen desempeño exportador de una empresa, planteando que hasta el momento, los determinantes con mayor influencia, se clasifican en 10 factores, que se presentan a continuación de forma general:

1. Planificación de las exportaciones
2. Compromiso de la dirección con las exportaciones
3. Estrategia de selección de mercados
4. Estrategia de Marketing internacional
5. Orientación hacia el mercado internacional
6. Relación de la empresa con clientes y proveedores internacionales
7. Competencias internacionales de la empresa
8. Características de la empresa
9. Ventajas competitivas con las que cuenta la empresa
10. Entorno de operaciones de exportación

### **LIMITANTES EN LA INVESTIGACION**

En Colombia existen pocos estudios en esta materia y al igual que en las investigaciones internacionales, es evidente un gran número de limitantes como: una extensa variedad de factores que carecen de un soporte teórico definido<sup>9</sup>, obtenidos a partir de los modelos elaborados por diferentes autores previos, quienes no logran un consenso sobre una metodología o instrumento estandarizado para medir cada factor en la empresa. La principal característica que se resalta en los factores determinantes de un nivel exportador superior es la

---

<sup>9</sup> P.ej: Cavusgil y Zou (1994); citados por Zou et al (1998), dan prioridad a la teoría de la Organización Industrial en la cual soportan la importancia exclusiva de la estrategia de marketing como respuesta a fenómenos externos, pero por otro lado reconocieron la importancia de algunos factores internos en el proceso exportador

multidimensionalidad<sup>10</sup>, razón principal por la cual se dificulta el diseño de una forma de valoración para los factores en la empresa y finalmente no se ha logrado una definición absoluta que establezca el significado de qué es el éxito exportador, por lo cual es un gran reto diseñar un único modelo para medir el grado de éxito o desempeño exportador, Katsikeas et al, (2000), el cual está sujeto a distintos criterios como el tamaño de la empresa, Zou y Stan (1998); Matthyssens y Pauwels (1996), el nivel de desarrollo internacional de la empresa<sup>11</sup>, Seyed (2012), las metas particulares de cada empresa en el extranjero<sup>12</sup> y los objetivos que se pretenden lograr en la investigación<sup>13</sup>, según Beleska (2014).

Actualmente es casi imposible poder establecer un único modelo capaz de superar todas estas limitaciones, debido además por la dificultad que se ha presentado al obtener información de las empresas, que no siempre están dispuestas a compartir, además por la complejidad que caracteriza a las decisiones administrativas y estratégicas de una empresa, que tienen en muchos casos componentes cualitativos en esencia y son difíciles de medir, Zou y Stan (1998).

## METODOLOGIA

Luego de una extensa revisión a la metodología utilizada por distintos autores y las limitaciones para obtener información confiable, en este documento se ha optado por la metodología de estudio de caso, para analizar el desempeño exportador, lo anterior debido a que esta técnica permite corregir en parte las limitaciones mencionadas anteriormente, así como llegar a resultados concluyentes con una muestra reducida.

---

<sup>10</sup> En el caso de la multidimensionalidad, por ejemplo el tamaño de la empresa puede ser medido desde varias dimensiones: el número de empleados que posee, volumen de ventas anuales o activos totales con que cuenta.

<sup>11</sup> Para una empresa pequeña es más apropiado medir su desempeño exportador con base en sus ventas y el crecimiento de las mismas en el tiempo, sin embargo una empresa grande que vende distintos productos y en diferentes mercados, encontraría más adecuado será medir su desempeño exportador en función de sus utilidades obtenidas.

<sup>12</sup> Una empresa que identifica un mercado particular como destino de sus exportaciones comerciales, puede establecer un segmento delimitado como sus clientes potenciales, si logra las metas esperadas en el destino, se puede considerar que ha tenido éxito.

<sup>13</sup> Para Comparar el desempeño exportador entre empresas que inician a exportar a un país, sería adecuado comparar el nivel de crecimiento en las exportaciones, pero para comparar el desempeño exportador entre empresas con alto recorrido exportador en un mercado determinado, sería más apropiado medir nivel de participación en el mercado en comparación con su competencia.

## Estudio de caso

El método de estudio de caso, permite abordar preguntas de tipo “¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuáles?”, u otras maneras más flexibles para obtener información, Oropeza, Ball, Barreto y Alcalá (2013), también permite la utilización de múltiples fuentes de evidencia para el estudio de una problemática. Como exponen García y Avella (2007), este es un método que aplica especialmente a investigaciones en ciencias sociales de forma general y particularmente a la administración de las empresas, en donde existen factores que son difíciles de cuantificar de fenómenos complejos y dinámicos. Igualmente, permite tener una aproximación a la realidad al comparar la experiencia y percepción de empresarios en un área particular con las teorías o experiencias obtenidas por previos autores.

Según Yin (1994), citado por Méndez (1995), el diseño más adecuado para abordar un estudio de caso, considera los siguientes parámetros:

- Realizar una afirmación teórica, proposición inicial, o identificar un planteamiento en la literatura respecto a un área de interés.
- Comparar los hallazgos de un caso inicial con tal afirmación proposición o planteamiento teórico de la literatura.
- Revisar la afirmación.
- Comparar otros detalles del caso con la revisión.
- Revisar nuevamente la afirmación o proposición.
- Comparar la revisión con hechos de un segundo, tercero o más casos.

Dicho proceso tiene como objetivo principal el desarrollo de relaciones, a partir de la lógica o la intuición con base a la evidencia obtenida de empresas, buscando desarrollar nuevas teorías o comprobar planteamientos establecidos previamente, García y Avella (2007).

Para el desarrollo del objetivo presente en este documento, se utilizó como trabajo guía el estudio de caso “*Intensidad Exportadora y percepciones de barreras a la exportación: Un estudio de caso*”- García y Avella (2007), en donde se analiza paso por paso la forma para llevar a cabo una investigación por medio de este método, también se tomó en cuenta como guía teórica en la identificación y

resumen de barreras con mayor impacto el documento “*An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*”- Leonidou (2004).

## **BARRERAS A LA EXPORTACION**

Desde Madsen (1987), uno de los factores que más consistencia presenta a través de los años al aplicar diferentes métodos estadísticos<sup>14</sup> asociándolo a un resultado exportador positivo, es el compromiso de la dirección con las exportaciones, que para expertos como Navarro (2006), partiendo de previos autores, este componente está sujeto a 3 dimensiones que lo determinan: dimensión actitudinal, comportamental y relacional.

Particularmente el componente actitudinal, hace referencia a la actitud o posición adoptada por la dirección de la empresa respecto a vender en un determinado mercado, el cual dependerá de:

- La percepción sobre las barreras u obstáculos para exportar.
- La percepción sobre el riesgo existente en las operaciones de comercio exterior.
- La percepción sobre los beneficios u oportunidades que tiene la empresa al exportar.

De las anteriores variables se ha elegido la percepción de la empresa sobre las barreras u obstáculos para exportar, debido a que permite obtener datos de forma más objetiva en las empresas, mientras que en otras variables es más probable que la información este sesgada, omitiendo deficiencias o debilidades en la organización; dicho de otra forma, es difícil que un directivo evalúe sus

---

<sup>14</sup> A lo largo de los años, la mayoría de aplicaciones empíricas que abordan este componente, encuentran un alto grado de relación asociada a mejores rendimientos de ventas, utilidades y crecimiento en el tiempo empleando diversos métodos estadísticos *T-test*, *Annova*, *Coeficiente de correlación de Person*. Entre otros arrojando resultados similares.

conocimientos o los de su equipo de forma negativa y los asocie a un nivel exportador indeseado.

Las barreras a la exportación, según Leonidou (1991 Pg. 39), son todo *“obstáculo actitudinal, de estructura, operativo, u otro impedimento que dificulte o cohíba la voluntad de la empresa de iniciar, desarrollar o mantener la actividad internacional”*.

El estudio de las barreras a la exportación es relevante, debido a que de la percepción de los directivos sobre las barreras versus los beneficios de un mercado, dependerá su compromiso y disposición a asignar recursos para entrar a un mercado determinado, que según Navarro et al, (2006), se traducirá en la búsqueda intensiva de oportunidades en un mercado particular. Para poder evaluarlas hay que indagar sobre las barreras percibidas en la realidad por los encargados de comercio internacional en las empresas, así como las ventajas percibidas o las barreras serán unas más relevantes que otras, según el mercado internacional al que se hace referencia. Por este motivo es fundamental evaluar cuáles de las posibles barreras o beneficios existentes en un mercado son más relevantes para el caso de empresas pyme del departamento de Cundinamarca que exportan a los EEUU.

### **LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION**

La fuente de información para este estudio es la aplicación de un cuestionario por medio de una entrevista directamente a las empresas, cuyo criterio de selección acorde con los objetivos, es su tamaño, considerando dentro de la muestra empresas PYME, cuya comparación se realizará en función de su nivel exportador FOB durante el año 2014, como desempeño altamente exportador o desempeño exportador hacia los Estados Unidos.

### Selección de las empresas para la muestra

Considerando los objetivos de esta investigación y el documento guía de Avella (2007), encuestaron 10 empresas Pyme de diferentes sectores económicos: *dos del sector hortofrutícola, una de flores, una de manufactura de calzado, una empresa del sector textil, una del sector químico, una piscícola, una de comercialización de alimentos enlatados, una perteneciente al sector de manufactura de curtiembres y por último una empresa del sector de manufactura industrial*, pertenecientes a la región de Cundinamarca que exportaron a los Estados Unidos de América durante el año 2014, obtenidas de las bases de datos de Pro-Colombia, donde se establece características para considerar una empresa pyme las siguientes:

**Tabla 3: Tamaños de las empresas según Ley 905 del 2004 Artículo 2**

	<b>Empresa Pequeña</b>	<b>Empresa Mediana</b>
Planta de trabajadores	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200
Activos Totales anuales	Entre 501 y 5000 SMLV (3000M COP)	Entre 5001 y 30.000 SMLV (18.000 M COP)

Fuente: Construcción propia: a partir del La ley 1450 de 2011. (SMLV)= Salario mínimo legal vigente aplicable en Colombia, (M)=Millones

Una vez aplicado este criterio para la selección de las empresas Pyme, se consideraron los siguientes parámetros establecidos por la DIAN, que categoriza a las empresas como altamente exportadoras a aquellas que realicen exportaciones FOB cercanas a los 2.000.000 USD (Dólares americanos).

Tabla 4: Criterios de selección para la muestra.

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Tamaño	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña
Sector	Químico (industrial)	Manufactura de curtiembres	Agropecuario (flores)	Agroindustria (piscicultura)	Agroindustria (Hortofrutícola)	Manufactura (textil)	Manufactura (industrial)	Comercialización (alimentos)	Agroindustria (Hortofrutícola)	Manufactura (calzado)
Desempeño exportador	ALTO			BAJO						
Valor exportado FOB 2014 en dólares corrientes	\$ 4.273.004,36	\$ 3.856.271,42	\$ 2.458.796,00	\$ 1.542.006,84	\$ 541.534,97	\$ 399.294,57	\$ 230.386,36	\$ 98.945,00	\$ 38.333,05	\$ 30.981,00

Fuente: Construcción propia a partir de los criterios de clasificación de las empresas según tamaño, sector y nivel exportador. Los nombres de las empresas fueron codificadas a través de letras, a solicitud de los participantes para la protección de datos. Las cifras de las ventas anuales de las empresas fueron obtenidas de las bases de datos de ProColombia.

### Diseño del cuestionario

La internacionalización tiene muchos obstáculos, existen varios factores que actúan como limitantes en las exportaciones de empresas especialmente de las pymes, como se explicó anteriormente, en el presente estudio, las barreras a las exportaciones evaluadas, corresponden a los trabajos de Leonidou (2004) y Avella y García (2007):

Por lo tanto, se realizaron preguntas de carácter interno y externo teniendo en cuenta temas de orden *informacional* sobre la búsqueda adecuada que se debe

tener para exportar al mercado de los Estados Unidos, en donde se realizó el cuestionario con una valoración de 1 a 5 utilizando el método de medición de escala LIKERT, además este cuestionario fue aplicado en 10 empresas de las cuales 3 se hizo entrevista personalizada , 5 entrevista telefónica y 2 diligenciaron el cuestionario por cuenta propia.

Las barreras aplicadas al cuestionario fueron las siguientes:

**Tabla 5: Barreras a evaluar en el cuestionario**

<b>Barrera</b>
Dificultad para acceder a información que permita encontrar oportunidades y vender sus productos
Costos de transporte muy elevados al exportar
Adaptación del producto a normativas y regulaciones (técnicas, sanitarias o Fito-sanitarias) en los EEUU
Identificar un agente intermediario que promueva sus productos en los EEUU
Capacidad de vender a plazos a clientes en EEUU
Dificultad para acceder a créditos tanto privados como públicos para financiar sus exportaciones
Desconocer procedimientos y documentación de entrada a los EEUU
Trámites burocráticos nacionales que dificulten las exportaciones
La variación del tipo de cambio en Colombia, que tanto impacta el desempeño de sus exportaciones
Falta de familiaridad con el lenguaje, costumbres y las prácticas de negocio en los EEUU
Falta de información y conocimiento sobre incentivos públicos a las exportaciones
Los costos financieros en los pagos internacionales

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos guías de Leonidou (2004) y Avella y García (2007).

Los factores nombrados anteriormente, han sido estudiados a profundidad por diferentes autores, son considerados barreras importantes para la efectiva internacionalización de una empresa hacia un mercado en particular.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación presentaremos los resultados más relevantes de los casos analizados en empresas pertenecientes a la región de Cundinamarca para conocer su percepción frente a las distintas barreras y su posición sobre las exportaciones hacia los Estados Unidos.

**Tabla 6: Resultados de la encuesta sobre las barreras en las exportaciones hacia los Estados Unidos**

Barrera	No de Empresas			Valoración Promedio	Total
	Valoración entre 5 y 4	Valoración de 3	Valoración entre 2 y 1		
Los costos financieros en los pagos internacionales	8	2	0	4,0	10
Costos de transporte muy elevados al exportar	8	1	1	4,0	10
La variación del tipo de cambio en Colombia, que tanto impacta el desempeño de sus exportaciones	5	3	2	3,6	10
Capacidad de vender a plazos a clientes en EEUU	5	4	1	3,4	10
Trámites burocráticos nacionales que dificulten las exportaciones	4	4	2	3,4	10
Falta de información y conocimiento sobre incentivos públicos a las exportaciones	6	2	2	3,3	10
Adaptación del producto a normativas y regulaciones (técnicas, sanitarias o Fito-sanitarias) en los EEUU	4	2	4	3,1	10
Dificultad para acceder a créditos tanto privados como públicos para financiar sus exportaciones	4	1	5	3	10
Dificultad para acceder a información que permita encontrar oportunidades y vender sus productos	3	3	4	2,9	10
Falta de familiaridad con el lenguaje, costumbres y las prácticas de negocio en los EEUU	4	1	5	2,8	10
Identificar un agente intermediario que promueva sus productos en los EEUU	1	5	4	2,7	10
Desconocer procedimientos y documentación de entrada a los EEUU	1	4	5	2,5	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos para el estudio.

Valoración en escala LIKERT de 1 a 5 en donde 5 = Muy importante, 4= Importante, 3= Cierta importancia, 2= Poco importante, 1= Muy poco importante. En la tabla presentada se muestran los valores promedios sobre la percepción y el número de respuestas según el grado de importancia como: Muy significativa (4 y 5), Significativa (3) y poco significativa (1 y 2).

Queremos expresar nuestros agradecimientos a las empresas Trout-co S.A.S., Toys Can S.A.S., Carboquímica S.A.S., Tecval S.A.S., Morenos LTDA, Fruandes S.A.S., Gr Chia S.A.S., Textiles VMG S.A.S., Bioherbs CI S.A.S. y Zadi S.A.S., por su amable colaboración y disposición en la participación en este estudio.

## **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Para el análisis de las principales barreras percibidas por la dirección de las empresas en su proceso de exportación, se consideraron principalmente aquellas que fueron evaluadas por al menos 7 empresas como barreras con cierta importancia, importantes o muy importantes y las valoraron con 3, 4 o 5 en la encuesta.

Haciendo un análisis general de los resultados presentados en la tabla anterior, encontramos 6 barreras calificadas con la valoración anterior, dentro de las cuales están: 1) Altos costos financieros en los pagos internacionales, 2) Los costos de transporte elevados al exportar, 3) Variación del tipo de cambio en Colombia, 4) Capacidad de vender a plazos, 5) Trámites burocráticos nacionales que dificultan las exportaciones y 6) Falta de información y conocimiento sobre los incentivos públicos a las exportaciones

Iniciando con la barrera más importante, ***los costos financieros en los pagos internacionales***, para las empresas PYME encuestadas esta es una de las variables más importantes, que influyen en el intercambio de productos internacionalmente, particularmente cuando se generan costos en las transacciones financieras al momento de recibir los pagos por las mercancías exportadas.

En general todos los sectores del estudio, consideran que por un lado los costos aplicables en el cobro de sus pagos por medio del sistema bancario tienen un nivel significativo, de igual forma las empresas que otorgan financiamiento a sus clientes y dan facilidades de pago en las mercancías por medio de cuotas, genera también costos adicionales, dado que recurren a financiación externa en

ocasiones acudiendo al incremento del pasivo, aunque para los casos estudiados únicamente la empresa comercializadora de alimentos acude a préstamos externos, la mayoría financia las exportaciones por cuenta propia, restando liquidez a la empresa y generando de igual forma costos en el uso del dinero.

Para la empresa de curtiembres, quienes financian de igual forma las compras de sus clientes en EEUU dan flexibilidad con pago a plazos, principalmente como resultado de la estrecha relación a largo plazo que estos tienen, así lo mencionaron en la entrevista adicionando que su comprador los considera una fuente de suministros estratégica, situación que deja como evidencia, la importancia de la buena relación entre una empresa y sus clientes internacionales para la competitividad empresarial resultado de la reducción de costos en transacciones financieras y el logro de relaciones comerciales a largo plazo. De forma similar ocurre con los sectores químico industrial y comercialización de alimentos.

Para el sector textil, el medio de pago depende de que tan estrecha es la relación entre estos y sus clientes, así como el grado de conocimiento y confiabilidad de los mismos, para esta industria es difícil otorgar financiamiento a sus clientes permitiendo pagos flexibles, debido a que su relación con los mismos es netamente de (compra-venta), es decir, estos no tienen una relación comercial a muy estrecha o algún tipo de convenios a largo plazo, sus clientes, esporádicamente realizan órdenes con lo cual esta empresa, cumple con la responsabilidad con despachar los productos y entregarlos en las condiciones pactadas. Con esto, ellos exigen el pago de sus mercancías por medio del uso de la carta de crédito documentaria, con lo cual aseguran el pago de su mercancía por medio de un intermediario bancario. De la misma forma ocurre en los sectores de flores, hortofrutícola y calzado. Esta información no fue mencionada por la empresa del sector de manufacturas de productos industriales.

Para las empresas exportadoras los costos financieros se asocian directamente al medio de pago requerido por estas o el condicionado por los clientes, dentro de los cuales los medios más comunes son la carta de crédito documentaria<sup>15</sup> o la transferencia directa internacional (transferencia directa a cuenta bancaria). Para el caso de la carta de crédito documentaria, quienes optan por este medio de pago, deben pagar en promedio el 3.5% (tasa del Bank of América y CitiBank 2014) del total de la operación como costo financiero a cargo del comprador (cliente en EEUU), sin embargo los tramites del cobro de una carta de crédito, en Colombia alcanzan en ocasiones los \$2.000 USD, \$260 USD es un cobro promedio según los datos del Banco de Bogotá, costo a asumir por la empresa exportadora en los tramites de la entrega de la documentación y gestión del cobro de la carta de crédito, el cual para una transacción de \$200.000 USD, en el caso más extremo equivaldría al pago del 1% aproximadamente sobre la transacción y tendría un mayor peso en exportaciones de menor valor, así este se podría definir como el medio más costoso, los cuales se hacen más significativos para empresas que exportan menores cuantías. Para el caso del giro directo o transferencia bancaria, para el importador en los EEUU un giro directo tiene un costo de \$45 USD aproximadamente dependiendo del banco que ejecuta la transferencia independientemente del monto a transferir, el cual es más adecuado para transferencias de poco valor, con clientes cuya relación es muy cercana. Para el exportador colombiano aplica de igual forma un cobro de \$30 USD, por la recepción de la transferencia siendo un método mucho más económico.

La elección del medio de pago y los costos asociados a este, dependerán entonces de los factores:

- Grado de confianza que existe entre las partes para enviar mercancías a sus clientes en otro país.

---

<sup>15</sup> Tipo de carta de crédito, en donde un comprador internacional, solicita la apertura de una carta de crédito a su banco en donde solicita que este realice una transferencia de fondos luego de que el vendedor, entregue los documentos y soportes del envío de la mercancía, una vez abierta, a petición del comprador el banco enviara un aviso al banco del vendedor, sobre la existencia de un balance a su favor que será desembolsado una vez el vendedor entregue los documentos estipulados en la carta de crédito.

- Poder de negociación de la empresa frente a sus clientes.
- El valor de las mercancías.

La segunda barrera con mayor grado de relevancia para este estudio, fueron los **Costos de transporte elevados para exportar**, considerándose como significativo tanto empresas con altos niveles exportadores, como las empresas con niveles exportadores más bajos reconocen los costos logísticos en general y particularmente los de transporte como variables muy influyentes en su resultado exportador. En la entrevista se dio la oportunidad de conocer las opiniones de los empresarios que tienen percepciones coincidentes respecto a factores críticos que implican estos altos costos, entre otros, resaltaron la presencia en demoras o incumplimientos por parte de los operadores logísticos, quienes en casi la totalidad de los casos se encargan de intermediar el transporte de las mercancías y las gestiones relacionadas con las aduanas para los tramites de exportación, asociándolos a costos que afectan su desempeño exportador. Los empresarios reconocen además que los servicios de dichos operadores, como las tarifas del transporte en Colombia, son muy costosos.

Particularmente en el sector de manufactura (confecciones), la empresa no considera esta barrera como relevante (Valoración 2), resaltando principalmente 2 razones, 1) la cercanía relativa hacia el puerto de origen, 2) la capacidad en la negociación de los envíos bajo el INCOTERM (FCA)<sup>16</sup> con clientes mayoristas, principalmente en los Estados Unidos, donde el cliente se hace cargo de las mercancías directamente en el aeropuerto internacional el dorado (BOG), dada la clase de productos, el volumen asociado a cada orden y las prioridades estratégicas de las empresas como la puntualidad, hacen de esta modalidad una buena alternativa.

El mismo medio es utilizado por los sectores floricultor y hortofrutícola, que al depender de la puntualidad por la sensibilidad de sus productos a la temperatura,

---

<sup>16</sup> Free Carrier (FCA) o libre transportista, implica el envío de las mercancías hacia el aeropuerto, en donde una empresa seleccionada por su cliente se hace cargo del transporte y seguro de las mercancías.

utilizan esta modalidad de transporte, haciendo uso del mismo INCOTERM, aunque en su propuesta comercial, tengan que cargar los costos de transporte a sus clientes finales, restando competitividad a sus productos. En otros sectores, los grandes volúmenes exportados convierten este medio en una alternativa muy costosa, que se intensifica cuando se trasladan los productos desde los campos de cultivo hacia el puerto o aeropuerto de origen, por vía terrestre, incurriendo en costos adicionales, destacando el transporte terrestre como un medio costoso. De forma similar los demás sectores reconocen el transporte terrestre y el marítimo como medios costosos e importantes barreras a las exportaciones.

Es importante mencionar que durante las entrevistas, 8 de 10 empresas reconocieron vender a un agente intermediario en este destino (EEUU), quien es el que se encarga del posicionamiento y distribución de estos productos bajo su propia marca, haciéndose cargo de los costos de transporte en el país de destino, lo cual representa una estrategia interesante para hacer presencia en este país, disminuyendo tanto costos de transporte, como otros costos necesarios en el proceso exportador.

La percepción de los empresarios se ve reflejado en el informe *Connecting To Compete* 2014 del Banco Mundial, que analiza la competitividad internacional en logística, en este estudio Colombia pasó del lugar 64 al 97 dentro de un universo de 160 países, contando con un índice de competitividad logística<sup>17</sup> de 2.64 por debajo de países como Costa Rica, Ecuador, Venezuela, Perú, República Dominicana, Brasil, Argentina y México. Los puntos más críticos, en los cuales existe mayor preocupación son la puntualidad de los despachos (puesto 111), monitoreo y trazabilidad (108) e infraestructura (98), siendo estos factores críticos que inciden de forma directa en los altos costos de transporte, especialmente en el transporte terrestre, sobre el cual se movilizan el 98% de los productos al interior del país. Para el caso particular de los costos logísticos sobre las ventas en las exportaciones, el Banco Mundial estima que estos alcanzan hasta el 25% en las

---

<sup>17</sup> Índice de competitividad logística, por sus siglas en inglés (LPI), es un indicador elaborado por el banco mundial en donde se evalúan distintos factores que afectan en la competitividad, como la infraestructura, las aduanas, puntualidad de envíos, costos de los medios de transporte entre otros.

empresas, con un promedio de 18.5%, incluyendo costos y gastos en el procesamiento de órdenes a clientes, la planificación de inventarios, el transporte y almacenado.

También indican que dichos costos logísticos, son indirectamente proporcionales al tamaño de las empresas, así para empresas con exportaciones entre 0-1 millón USD, los costos de transporte alcanzan el 25%, para empresas que exportan entre 1-10 millones USD, los costos de transporte se estiman costos por 15%, para las que venden entre 10-50 millones USD, esta cifra redondea el 10%. Así particularmente para las empresas PYME, los costos de transporte son críticos en la competitividad.

El actual gobierno, se encuentra haciendo promoción para la realización de encuentros con empresarios de diversos sectores, con el fin de discutir los puntos clave para el próximo plan de desarrollo. Cuyos lineamientos se socializaron en el *Primer encuentro logístico* realizado por ANALDEX el pasado 29 de abril 2015, con participación del Departamento de Planeación Nacional, con la asistencia del Vicepresidente Técnico, Diego Rengifo García y el Director de Infraestructura y Energía Sostenible, Dimitri Zaninovich Victoria, quienes hicieron una socialización del plan de desarrollo nacional, cuyos esfuerzos hacia el fortalecimiento de la competitividad en el país están dirigidos en 3 programas clave:

- Programa de concesiones de cuarta generación: Debido a que el principal déficit en infraestructura es una de las principales razones del bajo desempeño logístico, buscan invertir 47 billones de pesos colombianos (COP), destinados a la construcción de 141 túneles que representan un total de 125 Kilómetros y 1.370 Kilómetros en vías de calzada doble.
- El fortalecimiento multimodal para lo cual se asignarían 25 billones, que consiste principalmente en garantizar la navegabilidad del río Magdalena (proyecto a 14 años 2014-2028), con una inversión de \$1000 millones de dólares (USD), entre otros proyectos de navegabilidad están: el canal del dique con \$400 millones de dólares (USD), en el río Meta con \$350 millones

de dólares (USD), que busca conectar el río Orinoco y la altillanura colombiana y otros proyectos en el río Atrato y Putumayo.

- La inversión en el desarrollo ferroviario: Para el cual se plantean incentivos netamente privados en su implementación.

Otros proyectos que se llevan a cabo, son la implementación de peajes electrónicos y el fortalecimiento de los procesos en las inspecciones en las aduanas para agilizar los despachos del país, lo cual está ligado con los procesos antinarcóticos que se realizan en los puertos.

En cuanto a la **capacidad de vender a plazos**, esta estrategia financiera, ha generado un nivel importante de significancia como una barrera para la mitad de casos estudiados, principalmente debido al nivel de recursos líquidos con que cuentan las empresas Pyme quienes particularmente cuentan con recursos más limitados que una empresa grande. De los casos en el estudio, 3 de 10 empresas mencionaron otorgan esta facilidad a sus clientes, en donde dicha facilidad estuvo directamente ligada principalmente al grado de relación que existe con su cliente en el exterior, también a la capacidad en la liquidez interna de la empresa.

Para las empresas del estudio, la capacidad de vender a plazos está ligada a la capacidad financiera con que cuentan, además del grado de relación y conocimiento de sus clientes internacionales.

En el caso de Trout Co S.A.S, la liquidez adquirida de sus proveedores quienes le otorgan alguna facilidad en el pago de sus insumos, son cruciales en la posibilidad para otorgar pagos a plazos a sus clientes y así poder competir en sus ventas, dado que sin estos tendrían que acudir al sector bancario para poder funcionar, aunque en ocasiones recurren a este medio, intentan evitarlo en lo posible. El caso de la empresa del sector de la comercialización, resaltó la importancia en adquirir liquidez por entidades de financiamiento y a su vez de su cliente, con quien acuerda un 40 % como adelanto, con lo que cubre parte de los costos de las mercancías a exportar, otra parte la cubre por cuenta propia..

En los casos estudiados, fueron pocas las empresas que ofrecen esta modalidad, debido al grado de relación que han logrado con sus clientes en los Estados Unidos, sin embargo los demás casos, reconocen que más allá de su liquidez, se trata de vender a clientes que no conocen muy bien, con lo cual aseguran sus exportaciones por medio de otros instrumentos de financiamiento, como exigirle a sus clientes el uso de la carta de crédito documentada explicada con anterioridad.

Por lo general las empresas, deben estudiar bien la liquidez de sus clientes en la venta a plazos y acordar los anticipos para cubrir los costos necesarios en el pago de materias primas o cobertura de la producción total, también desarrollar un grado de colaboración empresarial para lograr la confianza suficiente que les permita adquirir de sus proveedores facilidad de pago y así llegar a financiar las ventas con recursos propios. En estas operaciones el riesgo es mayor, por el hecho de lograr el cobro en si como también hacer que sea oportuno para no quedar en endeudamiento con sus proveedores.

Continuando con el análisis, los **trámites burocráticos** o la llamada “tramitología” es una barrera significativa para algunos de los casos estudiados de los sectores agroindustria, agropecuario y comercialización de alimentos porque para exportar requieren una serie de documentación que en muchas ocasiones retrasan el proceso como los certificados de origen, el cumplimiento de los estándares de calidad y los controles antinarcóticos en el envío de sus productos.

Un ejemplo de ello, está el estudio realizado por el International Trade Center (ITC) de la Universidad del Rosario publicado por revista dinero en junio de 2015, donde por medio de una encuesta realizada a 731 empresas dedicadas tanto a la importación como la exportación, encontraron que casi para la mitad de las firmas encuestadas, las barreras no arancelarias, como la inspección de las exportaciones, son altamente significativas al momento del intercambio comercial.

De acuerdo con la Organización Mundial de Comercio (OMC), existen una serie de acuerdos que constituyen procesos para mitigar la corrupción y garantizar

una regulación segura tanto de las exportaciones como las importaciones de un país. Conforme con la OMC, para el tema de inspección de las mercancías en las aduanas, está establecido un proceso entre 30 días y máximo 60 días en caso de existir alguna irregularidad.

La **variación de la tasa de cambio en las exportaciones**, en este factor cinco de las empresas estudiadas, calificaron como muy significativa la volatilidad en el tipo de cambio como medida del resultado exportador, dado que algunos de ellos importan sus materias primas, afectando su competitividad en el mercado internacional.

La volatilidad que ha tenido la tasa de cambio durante estos dos últimos años, ha generado ganancias y a su vez pérdidas, las empresas colombianas que exportan hacia los Estados Unidos se ven perjudicadas cuando la tasa de cambio baja y en caso de un incremento del precio del dólar, los beneficios se pueden ver disminuidos, si la empresa importa materias primas.

En los casos de las empresas pertenecientes a los sectores químicos, flores, y hortofrutícola y comercialización de alimentos, valoran este factor en 5 en el grado de importancia, probablemente debido probablemente a que sus materias primas sean importadas cubriendo mayores costos derivados del incremento de la divisa.

Las variaciones del tipo de cambio, implican que las empresas requieran una mayor liquidez o que adquieran productos derivados que les permita cubrir parte de los costos adicionales surgidos ante eventuales aumentos en el tipo de cambio.

Por último, **la falta de información y conocimiento sobre los incentivos públicos a las exportaciones**, es un tema importante para las empresas ya que facilitaría el proceso exportador en gran medida, en este caso para las empresas de los sectores químico, textil, manufacturera industrial, calzado, comercialización de alimentos y agroindustria particularmente frutas exóticas, este factor es muy significativo puesto que desde el inicio de sus exportaciones y tiempo después algunas de ellas desconocen beneficios que puedan recibir para ayudarlas a ser

más competitivas en el mercado internacional a diferencia de los beneficios que se otorgan a otros sectores.

Actualmente, el gobierno ha implementado diversos programas especialmente para las Pymes como lo son las ferias internacionales, charlas, entre otros, para aminorar estos impedimentos de las empresas que se inician en el proceso de internacionalización, prestando un servicio de acompañamiento, como lo hace principalmente ProColombia, con asesorías a la exportación en los trámites pertinentes que se deben realizar y por supuesto, con la identificación de clientes que podrían comprarle los productos en el país de destino; por otra parte la DIAN que es la encargada de revisar los códigos CIU para que la empresa no tenga inconvenientes ni retrasos al momento de enviar sus productos y las cámaras de comercio con charlas y capacitaciones sobre la actualidad de los mercados y también buscan prestar asesorías.

### **SUGERENCIAS PARA MITIGAR LAS BARRERAS**

Teniendo en cuenta lo anterior, proponemos:

- La mitigación de los costos financieros en los pagos está sujeta a las condiciones de liquidez, objetivos de la empresa, sus clientes y el tipo de producto a producir para identificar los medios de pago menos costosos. Por estos dependerán de las estrategias en la dirección de las empresas, la cual debe contar con consultores internos o externos que aporten a la identificación de las vías menos costosas.
- Ejecución efectiva del PND, haciendo pública la información y viabilidad de cada una de las alternativas (terrestre, fluvial o férrea), para priorizar las inversiones que tendrían mayor impacto en el corto plazo, ya que la mayoría de inversiones fluvial y terrestre están proyectadas para más de 20 años. En comparación con países como Perú y Ecuador, Colombia tiene una peor posición logística, empeorando en los últimos 8 años indicando

que otros países están realizando mejores inversiones logísticas logrando mejores resultados.

- Extensión de jornada continua por parte de los operadores logísticos, los siete días de la semana.
- Creación de un fondo regional empresarial para la reserva y estabilización de divisas entre empresas. Aunque puede sonar como una idea compleja, en otros países está siendo ejecutada; esta viabilidad debería ser analizada por agremiaciones en foros empresariales.
- Desarrollo de una plataforma electrónica eficiente, que investigue de manera minuciosa la situación en la capacidad de pago a los clientes extranjeros, para tener claridad y conocimiento sobre su grado de confiabilidad.
- Implementación de jornada de 24 horas para la radicación de documentación en las aduanas y mercancías en los puertos de origen.
- El desarrollo de portafolios de servicios más eficientes por parte del sector privado, para complementar los esfuerzos de Procolombia, en la asesoría y acompañamiento a empresas para ingresar a vender a los Estados Unidos que conozcan las principales redes de distribución y trámites a realizar.
- Desarrollo de nuevas campañas en el departamento de Cundinamarca dando a conocer alternativas que tenga el mercado de los Estados Unidos, para que los pequeños y medianos empresarios se beneficien, fortaleciéndolos competitivamente.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones obtenidas de este estudio son:

- A lo largo de los años, se ha logrado definir 10 factores (planificación de las exportaciones, compromiso de la dirección con las exportaciones, estrategia de selección de mercados, estrategia de marketing internacional, orientación hacia el mercado internacional, relación de la empresa con clientes y proveedores internacionales, competencias internacionales de la empresa, características de la empresa, ventajas competitivas con las que cuenta la empresa y entorno de las operaciones de exportación), que tienen un impacto importante sobre el buen desempeño exportador.
- Los factores del éxito exportador, tienen componentes estratégicos que son difíciles de medir de forma cualitativa, por lo cual para su entendimiento debe conocerse la percepción de la dirección sobre ciertos aspectos para entender mejor el desempeño exportador y el papel que juegan las barreras en este proceso.
- No existe una idea concreta sobre la definición del éxito exportador de una empresa, ya que está sujeto a múltiples factores, dentro de los cuales están, las intenciones de la empresa en el exterior, su tamaño y el número de años que estas llevan exportando a un mercado determinado factores que deben ser considerados para analizar el éxito exportador en una empresa.
- Las barreras a la exportación son variables fundamentales, que influyen en el compromiso de la dirección en una empresa y la toma de decisiones. Dentro de las cuales las que más importancia representan para las PYME están: Los costos financieros en los pagos internacionales, los costos de transporte elevados, la variación del tipo de cambio, capacidad de vender a plazos, trámites burocráticos y la falta de información o conocimiento sobre incentivos públicos a las exportaciones.

- La relación entre barreras y desempeño exportador, no está aún bien definida, en la literatura, es reconocido que entre mayores son las barreras en las exportaciones, mayor es el impacto sobre las utilidades de la empresa, lo cual es evidente en los casos analizados, sin embargo, las barreras no pueden ser consideradas como un impedimento para que las empresas exporten, dado que los resultados muestran de forma contraria que las empresas que más importancia dan a estas, tienen mayores niveles exportadores. No es posible determinar si:
  - Entre mayor relevancia que tiene un mercado para los ingresos de las empresas, mayor es la sensibilidad de la dirección para identificar las amenazas u obstáculos que pueden impactar negativamente sus resultados.
  - Si a medida que las exportaciones crecen, las barreras a la exportación impactan en mayor medida los resultados de la empresa.
  - Si entre más experiencia en años exportando a un mercado, permita a la dirección de la empresa identificar con mayor precisión dichas barreras, lo cual les ha permitido superarlas eficientemente y como resultado han logrado mayores niveles exportados.
- El tipo de relación existente entre exportador y cliente en los Estados Unidos, es un factor muy importante para la competitividad, ya que entre mejor es la comunicación, flexibilidad y confianza en las operaciones entre las partes, mejor es la capacidad de la empresa de implementar estrategias que permita superar diversas barreras.
- La tramitología sin una buena regulación puede causar ineffectividad en los procesos de envío de una empresa, puesto que de acuerdo con lo analizado, tienen un alto impacto en las empresas por la lentitud de los procedimientos y altos costos, lo que puede desincentivar a aquellos empresarios que quieran incursionar en el campo de las exportaciones.

- La tasa de cambio afecta las exportaciones por su variación y son consideradas un factor de riesgo que debe mitigarse por medio de instrumentos financieros que no son utilizados en ocasiones por las empresas PYME.
- La información sobre los incentivos públicos a las exportaciones es desconocida por algunos de los casos estudiados, puesto que al momento de incursionar al mercado de los Estados Unidos, no contaron con ningún tipo de apoyo

## BIBLIOGRAFIA

- Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, Congreso de la República de Colombia.
- Seyed Hossein Jalali, (2012), “Appraising the Role of Strategy Implementation in Export Performance: A Case from Middle East”, *Business Intelligence Journal* Vol. 5 No. 2, pp. 282-291.
- Sousa, C.M.P., Martinez-Lopez, F.J., and Coelho, F. (2008), “*The determinants of export performance*”: A review of the research in the literature between 1998 and 2005, *international Journal of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 343-374.
- García Pérez F., Avella Camarero L., (2007) “Intensidad exportadora y percepción de las barreras a la exportación: Un estudio de casos”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13 N° 3, pp. 93 – 106.
- Christina Sichtmann, Iika Griese y Maren Klein (2007), “*Determinants of the International Performance of Services: A Conceptual Model*”. Documentos de Debate del Departamento de Economía de la Universidad Libre de Berlín.
- Dario Milesi, Virginia Moorí y Gabriel Yoguel, (2007). “*Estudio Comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia*”. Bolivia: Editorial BD Buen Diseño.
- María del Valle Fernández Moreno, Isidro Peña García-Pardo, Felipe Hernández Perlina (2007) “Factores determinantes del éxito

exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España*, pp.39 – 64.

- Navarro García A., Ruzo Sanmartín E., Barreiro Fernández J.M., (2006) “La Performance de exportación: Revisión teórica y propuesta de un marco integrador”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12 N° 1, pp. 85 – 105.
- Calantone, Roger J., Daekwan Kim, Jeffrey B. Sschmidt, an S. Tamer Cavusgil (2006). “*The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison*”. *Journal of Business Re-search* 59 (2): 176-185.
- Etemad H., (2004), “Internationalization of Small and Mediumsized enterprises: A grounded theoretical framework”, *Can. J. Adm, Sci* 21, pp. 1-21.
- Leonidas C Leonidou, (2004) “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development”, *Journal of Small Business Management*, 42 (3), pp. 279 – 302.
- Ahmed, Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I., Hadidian, T.V. (2004). Export barriers and Firm internationalisation: A study of Lebanese entrepreneurs. *Journal of management & world business research*. 1 (1), 45-58.
- Winfried Ruigrok, Hardy Wagner, (2003) “Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective”, *Management International Review*, Vol.43, pp.63 – 83.

- Leonidou, L.C. and Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002). “*Marketing strategy determinates of export performance: a meta-analysis*”. Journal of Business Research. 55, (1), 517-567.
- Navarro A., (2000) “Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas”, Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Elsa M. Uribe González, (2000) “La teoría de los costes de transacción y la fijación de los límites organizacionales al otro lado de las fronteras nacionales”, revista científica INNOVAR, No. 16, pp.105 – 118.
- Shaoming Zou, Simona Stan, (1998) "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", International Marketing Review, Vol. 15 Iss: 5, pp.333 – 356.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Piercy, N.F. (1998). “*Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions*”. Journal of International Marketing, 6 (2), 74-102.
- Matthyssens P. & Pauwels P., (1996), “Assessing export performance measurement”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 85-114.
- Patterson, Paul G., and Muris Cicic (1995). “*A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation*”. Journal of International Marketing 3 (4): 57-83.

- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1):99.
- Williamson, Oliver (1991c). "*Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*", en *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- Gemunden h. G., (1991), "Successful Factors of Export Marketing: A Meta – Analysis Critique of the Empirical Studies", In the *New Perspectives on International Marketing*, pp. 33-62.
- Aaby, N.E. and Slater, S.F. (1989), "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol 6 No. 4, pp. 7-26.
- Williamson, Oliver (1985). *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, traducido al castellano en 1989 como *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Teece, David (1985c). "*Transaction Cost Economics and Multinational Enterprise: An Assesment*", documento interno de trabajo No. IB-3, revisado en mayo de 1985, pp. 1-41. Este artículo se publicó posteriormente en 1986 en *Journal Economic, Behavior and Organization*, Vol. 7, pp. 21-45.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1985). "*The impact of export strategy on export sales performance*". Journal of international business studies. 16 (1), 37-55.
- Wernerfelt, Birger (1984). "*A Resource-based View of the Firm*". Strategic Management Journal 5 (2): 171-180.
- Hunter, Schmidt, & Jackson, John E. (1982), "*Meta-analysis: Cumulating research findings across studies*. Beverly Hills, California: Sage".
- Hymer, Stephen, Cohen, Robert B. et al., eds., (1979). The Multinational Corporation: A radical Approach, Sindicato de la Universidad de Cambridge, Cambridge. Traducida al castellano bajo el título La compañía multinacional: Un enfoque radical, H Blume Ediciones, 1982, Madrid.
- Harry G. Johnson, (1970) "Direct Foreign Investment: A Survey of the Issues". Third Pacific Trade and Development Conference.
- Coase, Ronald H. (1937), "*The Nature of the Firm*", en *The Nature of the Firm, Origins, Evolutions, and Development*, ed. Oliver Williamson y Sidney G. Winter (1991). Oxford University Press, artículo traducido al castellano como "*Naturaleza de la Empresa*" en ICI, enero de 1980, España.

## ANEXOS

## Anexo 1: Factores que impactan el desempeño exportador según Zou y Stan (1998)

Internas Controlables				
Variables	Sigla	Val	Se mide en función de:	Autores
<b>Export Marketing Strategy</b>				
General Export Strategy	GES	NS	El número de mercados a los que accede la empresa, competencia en los precios y nivel de calidad del producto, la adaptación del producto de acuerdo a las necesidades del cliente en el país de destino, la venta de nuevos productos o productos que otros países ofrecen y el método de entrada.	Zou y Stan (1998); Madsen (1987); Moreno (2000); González (2008)
Export Planning	EO	S	Se mide a través de un plan de acción que contemple las DOFA y de contingencia para apalancar las exportaciones.	Zou y Stan (1998)
Export Organization	EO	S	Se mide por medio de los recursos operativos y administrativos para llevar a cabo la operación internacional, la asignación de los recursos para el mercado extranjero, la capacidad física de la empresa y los departamentos y de procesos creados especialmente para la operación de comercio exterior.	Aaby y Slater (1989); Zou y Stan (1998)
Market Research Utilization	MRU	No definido	La empresa realiza investigación de mercados en el mercado meta o no.	Madsen (1987); Walters y Samie (1990)
Product Adaptation	PDA	S	Se mide por el desarrollo de productos diferenciados, especializados y la capacidad de desarrollar nuevos productos.	Cavusgil y Zou (1994); Zou y Stan (1998); Orville; Walker (2008); Slater (2009)
Product Strengths	PDS	S	Exclusividad percibida por el cliente, costes bajos.	Porter (1980); Zou y Stan (1998)
Price Adaptation	PCA	S	Se mide por la competencia de precios y la exclusividad del producto.	Chetty y Hamilton (1993); Zou y Stan (1998)
Price Competitiveness	PCC	No definido	Diferenciación del precio en el mercado local en comparación del mercado de destino.	Zou y Stan (1998)
Price Determination	PCD	N.S.	Método utilizado para determinar el precio del producto.	Zou y Stan (1998)
Promotion Adaptation	PMA	S	Si usa una marca en particular para el país de destino, las imágenes, logos, o lemas usados en distintos medios de promoción.	Chetty y Hamilton (1993); Zou y Stan (1998); Moghaddam (2011)

<b>Internas Controlables</b>				
<b>Variables</b>	<b>Sigla</b>	<b>Val</b>	<b>Se mide en función de:</b>	<b>Autores</b>
<b>Export Marketing Strategy</b>				
Promotion Intensity	PMI	S	El número o tipo de medios que utiliza para promocionar sus productos como: - Tipo de publicidad (Periódicos, revistas, directorios, radio, televisión, cine). - Relaciones públicas (Informes anuales, imagen corporativa, prensa, eventos sociales o ferias y actividades de patrocinio). - Promoción de ventas (Rebajas y descuentos, catálogos y folletos, muestras, cupones y concursos). - Marketing Directo (Marketing con bases de datos, marketing por internet, telemarketing y marketing viral).	Zou y Stan (1998); Hollesen y Arteaga (2010)
Distribution Channel Adaptation	CHA	N.S.	Tipos de canales que se utilizan para distribuir en el mercado de destino.	Zou y Stan (1998)
Distribution Channel Relationships	CHR	S	Tipo de relación del distribuidor con el cliente del país de destino y frecuencia con la que se comunican.	Madsen (1987); Styles y Ambler (1994); Sheth y Parvatiyar (1995); Zou y Stan (1998); Leonidou (2002); Lages (2005)
Distribution Channel Type	CHT	No definido	Venta al consumidor final, entidad pública o diferentes tipos de intermediario.	Zou y Stan (1998)
<b>Management Attitudes and Perceptions</b>				
Export Commitment and Support	MEC	S	Búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, diseñar estrategias efectivas para mejorar el desempeño de la empresa.	Cavusgil y Zou (1994); Zou y Stan (1998)
International Orientation	IO	S	Términos financieros.	Cavusgil y Zou (1994); Zou y Stan (1998)
Proactive Export Motivation	EM	S	Motivación, actitudes y percepciones de los directores encargados del área de comercio exterior que promuevan las exportaciones de ingresar a un mercado nuevo para materializar resultados.	Zou y Stan (1998)
Perceived Export Advantages	MPA	S	Percepción de la dirección sobre las ventajas que tiene la empresa para proporcionar al mercado de destino.	Zou y Stan (1998)

<b>Internas Controlables</b>				
<b>Variables</b>	<b>Sigla</b>	<b>Val</b>	<b>Se mide en función de:</b>	<b>Autores</b>
<b>Management Attitudes and Perceptions</b>				
Perceived Export Barriers	MPB	S	Está en función de las barreras arancelarias que tenga el país de destino, las barreras no arancelarias (Restricción a la importación de productos), documentación técnica del producto, riesgos comerciales (Riesgos en las transacciones, riesgos en las inversiones, riesgos en el tipo de cambio, riesgos en los retrasos de pago), facilidad de hacer negocios (normativas, costes de constitución de la empresa, obtención de créditos, impuestos, costes laborales, costes logísticos, cumplimiento de contratos), transparencia y corrupción (Transparencia en la información, prácticas en administraciones y empresas, normativas para concursos y licitaciones).	Welch y Wiedersheim-Paul (1977); Kedia y Chhokar (1986); Ramaswami y Yang (1990); Hernando (1993); Rabino (1980); Karakaya (1993); Katsikeas y Morgan (1994); Leonidou (1995b); Zou y Stan (1998); Westhead (2002); Julian y Ahmed (2005)
<b>Management Characteristics</b>				
Mgmt's International Experience	MIE	S	Está en función de los años de experiencia que tiene el personal que conforma el área de comercio exterior.	Zou y Stan (1998)
Mgmt's Education/Experience	MEE	S	Nivel de formación y experiencia de los profesionales que componen la dirección de comercio exterior.	Zou y Stan (1998)
<b>Firm's Characteristics and Competencies</b>				
Firm's Size	SZ	No definido	Está en función de: - Tiene un efecto negativo en cuanto al número de empleados, ya que entre mayor sea este número, mayor será el costo generando un impacto en la utilidad de la empresa. - Tiene un efecto positivo en cuanto a los ingresos que estos generan.	Zou y Stan (1998)
Firm's International Competence	IC	No definido	Habilidad de competencia por precio en el país de destino.	Zou y Stan (1998)
Firm's Age	FA	No definido	Está en función de los años de la empresa desde su creación hasta el momento de sus exportaciones, años de la empresa en la operación y permanencia en el mercado internacional.	Zou y Stan(1998); Fundes (2007)
Firm's Technology	FT	S	Está en función de la capacidad tecnológica de la empresa en cuanto a la producción en serie e innovación.	Chetty y Hamilton (1983); Madsen (1987); Aaby y Slater (1994); Zou y Stan (1998); Barber y Caballero (2002); Escandón (2008)

<b>Internas Controlables</b>				
<b>Variables</b>	<b>Sigla</b>	<b>Val</b>	<b>Se mide en función de:</b>	<b>Autores</b>
<b><i>Firm's Characteristics and Competencies</i></b>				
Firm's Characteristics	FCH	S	Está en función del ciclo de vida del producto, tipo de producto y características de la empresa (Si es manufacturera o comercializadora).	Zou y Stan (1998)
Firm's Capabilities/Competencies	FCC	S	Capacidad de producción, funcional y organizacional que tiene la empresa.	Zou y Stan (1998)
<b>Externas No Controlables</b>				
<b>Variables</b>	<b>Sigla</b>	<b>Val</b>	<b>Se mide en función de:</b>	<b>Autores</b>
<b><i>Industry Characteristics</i></b>				
Industry's Technological Intensity	ITI		Creación de productos con valor agregado y diferenciación del mismo en el mercado internacional.	Zou y Stan (1998)
Industry's Level of Instability	IS		Ventajas que tenga el producto con respecto al de la competencia.	Zou y Stan (1998)
<b><i>Foreign Market Characteristics</i></b>				
Export Market Attractiveness	EMA	S	Se mide en función de los tipos de interés, dotación de factores (Abundancia de materias primas), el nivel de ventas y rentabilidad que supone el mercado de destino, los beneficios que ofrece el mercado a la inversión extranjera.	Aliber (1970); Buckley y Cason (1976); Madsen (1987); Kaynak and Kuan (1993); Zou y Stan (1998)
Export Market Competitiveness	EMC	S	Está en función del crecimiento económico del país (Rentabilidad de las inversiones comerciales que se realicen, el tipo de demanda de acuerdo a los productos que se ofrezcan), poder adquisitivo per cápita (Producción de bienes, nivel de precios, evolución del tipo de cambio de la moneda local), volumen de las importaciones (código arancelario del producto(s)), crecimiento de las importaciones en el país de destino, exportaciones desde el país de la empresa (volumen de crecimiento de las exportaciones durante los últimos tres años, reconocimiento y mayor aceptación del producto en el país de destino).	Cavusgil y Zou (1994); Hollesen y Arteaga (2010)

Externas No Controlables				
Variables	Sigla	Val	Se mide en función de:	Autores
<b>Foreign Market Characteristics</b>				
Export Market Barriers	EMB	N.S.	<p>Está en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Barreras de conocimiento</i> (Desconocimiento de los mercados, falta de información del producto para el mercado externo, desconocimiento de los beneficios tanto económicos como no económicos, que puede generar la exportación).</li> <li>- <i>Barreras de recursos</i> (Falta de capacidad de producción, escasos recursos financieros, desconocimiento de pagos internacionales, falta de soporte en servicios de apoyo por parte de bancos locales, falta de personal para planificar la actividad exportadora).</li> <li>- <i>Barreras de procedimiento</i> (Complejidad en la documentación en trámites de entrada, barreras culturales y lingüísticas, diferencias de costumbres en el uso del producto, dificultad logística, localización de un distribuidor o canales de distribución adecuados, barreras comerciales).</li> <li>- <i>Barreras exógenas</i> (Riesgo en la variación del tipo de cambio, inestabilidad política en los tipos de destino).</li> </ul>	Madsen (1987); Zou y Stan (1998); Hollesen y Arteaga (2010)
<b>Domestic Market Characteristics</b>				
Domestic Market	DM	No definido	Plan nacional en la promoción de las exportaciones, alianzas comerciales logradas con el país de destino, impacto de la tasa de cambio en las exportaciones.	Madsen (1987); Katsikeas (1996); Zou y Stan (1998)

Construcción propia a partir del trabajo científico "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", Zou y Stan (1998). Nivel de valoración S= Significativa, N.S.= No Significativa y No definido.

**Anexo 2: Determinantes del desempeño exportador según Navarro (2000)**

<b><i>Efecto positivo y estadísticamente significativo</i></b>	
<p style="text-align: center;">Internas Controlables</p> <p><b>EXPORT MARKETING STRATEGY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Export Planning (<i>EP</i>)</li> <li>2. Export Organization (<i>EO</i>)</li> <li>3. Product Adaptation (<i>PDA</i>)</li> <li>4. Product Strengths (<i>PDS</i>)</li> <li>5. Distribution Channel Type (<i>CHT</i>)</li> <li>6. Distribution Channel Relationships (<i>CHR</i>)</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Externas Controlables</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Price Adaptation (<i>PCA</i>)</li> </ol> <p><b>MANAGEMENT ATTITUDES AND PERCEPTIONS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Export Commitment and Support (<i>MEC</i>)</li> <li>9. International Orientation (<i>IO</i>)</li> <li>10. Perceived Export Advantages (<i>MPA</i>)</li> <li>A. <i>Perceived Export Barriers (MPB) (Effect Inverse)</i></li> </ol>
<b><i>Efecto positivo y estadísticamente significativo</i></b>	
<p style="text-align: center;">Internas No Controlables</p> <p><b>MANAGEMENT CHARACTERISTICS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Mgmt's International experience (<i>MIE</i>)</li> <li>12. Mgmt's education/experience (<i>MIEE</i>)</li> </ol> <p><b>FIRMS CHARACTERISTICS AND COMPETENCIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Firm's international competence (<i>IC</i>)</li> <li>14. Firm's capabilities/competencies (<i>FCC</i>)</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Externas No Controlables</p> <p><b>INDUSTRY CHARACTERISTICS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Industry's technological intensity (<i>ITI</i>)</li> </ol> <p><b>FOREIGN MARKET CHARACTERISTICS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>B. <i>Export Market Barriers (EMB) (Effect Inverse)</i></li> </ol> <p><b>DOMESTIC MARKET CHARACTERISTICS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Domestic Market (<i>DM</i>)</li> </ol>

Fuente: Construcción propia a partir del estudio "La Performance de exportación: Revisión teórica y propuesta de un marco integrador" Losada, Navarro, Ruza y Barreiro (2006); clasificación de acuerdo con las siglas de Zou y Stan (1998). Efecto inverso= Negativo

